



# Veranderen van plaats en van bedrijfscultuur

De Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Brussel (MIVB) besliste haar verhuis naar een geheel nieuwe maatschappelijke zetel te benutten om de organisatie en de werkomgeving compleet anders uit te zetten. Deze ingreep is een opmerkelijk voorbeeld van de manier waarop facility management een bedrijfscultuur kan doen evolueren naar meer engagement, zowel individueel als collectief.

■ Pierre MOREL  
Foto's : Marc DETIFFE

Het gebruik van terugkerende levendige kleuren zorgt voor energie en vitaliteit in een overigens sobere en luchtige omgeving.



De 'Agora' dient als onthaalruimte en biedt een opmerkelijk en transparant uitzicht op het gebouw.



In de 'Benches' kunnen vier of zes medewerkers dezelfde werkruimte delen met een eenvoudige communicatie.



**D**e operator voor openbaar vervoer van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest stelt bijna 6.500 personen tewerk en kent, met een stijging van de eigen inkomsten van 111% sinds 2000, een sterke groei. Niettemin lijdt de maatschappij onder het middelmatige en ouderwetse imago dat publieke ondernemingen vaak hebben bij het grote publiek en in de privésector. Het ontegensprekelijke succes van het project 'Work'In' gaat dit imago zonder twijfel

omgooien. Work'In is ontstaan uit een oude wens die al een tiental jaren geleden bestond bij de leidinggevende echelons van de onderneming, namelijk de intentie om de maatschappelijke zetel van de MIVB te verplaatsen. De MIVB was klein behuisd in een heterogene reeks erg oude gebouwen. Die stonden rondom haar historische maatschappelijke zetel aan de Guldenvlieslaan. In juni 2005 ging de maatschappij op zoek naar een nieuw gebouw en in juni

2006 kocht ze het 'Royal Atrium' aan de Koningsstraat, helemaal in het centrum van Brussel.

Op 16 maart 2009 verhuisden de 750 werknemers van de hoofdzetel naar een zeer innovatieve en voor veel werknemers revolutionaire werkomgeving. Die werd volgens de filosofie van het Dynamic Office van Siemens ingericht. "Alain Flausch, de directeur-generaal van de maatschappij, zag van in het begin een grote opportuniteit om meer



Licht en soberheid in de kleuren en het meubilair zijn centrale elementen in de interieurinrichting (hier de referer).



In deze gebogen ruimte werden 'Lounge'-werkposten ingericht. Die ademen tegelijkertijd openheid en rust uit.

te doen met deze infrastructuurverandering. Tegelijk met de verhuis wou hij namelijk een grote verandering in de ondernemingscultuur op gang brengen” verklaart Luc Michiels, beheerder van het project bij de MIVB. “Het concept Dynamic Office leek ons het best overeen te stemmen met de waarden die de maatschappij wil aanhouden: enthousiasme, verantwoordelijkheid en engagement, openheid van geest, transparantie en teamspirit”.

### Gedeelde werkposten

Het Dynamic Office werkt volgens het dubbele principe van de ‘shared desk’ en de ‘clean desk’. Op de 615 werkposten in het Royal Atrium (of een ratio van 0,8 werkposten per werknemer) zijn er slechts twee toegewezen aan een vaste persoon: die van de directeur-generaal en van de adjunct directeur-generaal. Alle andere posten zijn vrij en worden gedeeld volgens de behoeften en noodwendigheden van het werk. Dat betekent dat elke werkpost op het einde van de dag volledig clean moet zijn, dus vrij van elk document, archief of persoonlijke bezittingen.

In juli 2007 werd het consortium Bopro-Assar-Tractebel (en zijn subcontractors Siemens en Global) weerhouden voor de ondersteuning bij de uitvoering van de renovatiewerken. Het architectenbureau Assar zorgde voor de renovatie en het bureau Global (waarvan Assar de referentieaandeelhouder is) werd gelast met de binneninrichting en met de uitwerking ter plaatse van de programma’s voor ‘space planning’. “Siemens heeft de initiële onderzoeken gedaan om de algemene behoeften aan diensten te definiëren en de situering van die diensten op macroschaal te bepalen. Daarnaast voerde Siemens ook een meer verfijnde analyse uit van de bijzondere behoeften van elke dienst” legt Alain Le Grelle, afgevaardigd bestuurder van Global, uit. “Vervolgens gingen we in samenwerking met hen over tot de vertaling van dit programma naar de binneninrichting van het gebouw”.

### Bench, Lounge, Cocoon

In overeenstemming met de stelregels van het Dynamic Office zijn er in het Royal Atrium drie types werkposten. De ‘Bench’ is een klassieke werkplek in een open ruimte waar vier medewerkers terecht kunnen (tweemaal twee tegenover elkaar), of zelfs zes op piekmomenten (tweemaal drie). “Dergelijke werkpost wordt gebruikt voor administratief werk waarbij afzondering niet nodig is” verklaart Olivier Henry, interieurarchitect en projectleider bij Global. “Hier kunnen de mensen ook makkelijk communiceren en samenwerken”. Voor taken die meer concentratie vereisen, is er de ‘Lounge’. Dit type werkpost bestaat uit een zitbank plus een tafel en is aan minstens twee zijden van de open ruimte gescheiden door een middelhoge wand. De ‘Cocoon’ tenslotte, is een met complete wanden met ramen volledig geïsoleerde werkplek. Hier zijn de medewer-

kers volledig afgesloten voor taken die intense concentratie of een hoge mate van vertrouwelijkheid vergen.

Elk van deze posten is uitgerust met een verankering voor de plaatsing van de draagbare PC waarover elke medewerker beschikt. Het gehele gebouw wordt trouwens gedekt door een draadloos IT-netwerk van de jongste generatie. Iedere werkpost is eveneens voorzien van een vaste telefoon die compatibel is met de VoIP-technologie (Voice Over Internet Protocol). De medewerkers beschikken over een individuele toegangscode waarmee ze op om het even welk telefoontoestel met hun persoonlijke telefoonnummer en individuele configuratie kunnen inloggen. Bovendien heeft elk personeelslid een eigen ‘locker’ waarin hij zijn persoonlijke spullen kan opbergen buiten de werkuren. Zo worden de werkruimtes volledig vrijgehouden. Er zijn ook plateaus die dienen als ‘copy corners’. Daarop staan multifunctionele fotokopieertoestellen. Verder bevinden zich in het gebouw een twintigtal vergaderzalen (voor 8 tot 56 personen), uitgerust met modulerbare audiovisuele technologie.

### Flexibiliteit en verbeterde communicatie

“Deze werkorganisatie heeft ons veel flexibiliteit opgeleverd” zegt Luc Michiels. “Wanneer iemand een taak moet uitvoeren, kan hij de daartoe best geschikte werkomgeving uitkiezen. Zo heeft het management een resultaatgerichte cultuur, een beter beheer van de persoonlijke agenda’s en beter functioneren tijdens werkvergaderingen kunnen invoeren. Bovendien werd de communicatie binnen de onderneming sterk vergemakkelijkt: er zijn nog nauwelijks fysieke of psychologische barrières tussen de medewerkers en de diverse diensten van het bedrijf”.

Deze zorg om barrières weg te nemen, is ook zichtbaar in de werking van het onthaal. Bezoekers passeren via een op elke verdieping aanwezige ‘Agora’. Dit is een semipublieke ruimte die opgevat werd als een heus ‘venster’ op de onderneming, waardoorheen de talloze werkposten zichtbaar zijn.

### Transparantie en comfort

Ten slotte werd door Global een door-gedreven esthetische ingreep gedaan. “Assar had er eerst veel werk ingestoken om meer licht en luchtigheid in het gebouw te krijgen” legt Olivier Henry uit. “De firma heeft de steunmuren on-



der de ramen en de talrijke loggia's uit het gebouw verwijderd en er werden veel loopbruggen tussen de twee voornaamste vleugels van het gebouw gecreëerd. Voor de binneninrichting hebben we geopteerd voor een sober en tijdloos meubilair. Daarnaast zorgden we ervoor dat het gebouw een zekere vitaliteit en energie uitstraalt, dankzij de vier kleuren die je er overal terugvindt: rood, oranje, lichtblauw en grijs”.

Deze revolutionaire verandering van de omgeving en de manier van werken werd voorbereid met talloze opleidingen, werfbezoeken en intens sleutelen aan de omschakeling naar andere toegestane (en verplichte) managementmethodes van de nieuwe arbeidsorganisatie. Dat alles heeft volgens Luc Michiels al zijn nut bewezen: “Het was niet evident om deze radicale wijziging van de werkorganisatie door te voeren in een onderneming als de MIVB. In het begin is er uiteraard ook wat weerstand geweest bij personeelsleden. Maar de tevredenheidsenquêtes die we recent uitvoerden, bewijzen dat het concept Dynamic Office zeer goed werd aanvaard door een grote meerderheid van het personeel, dat bovendien erg tevreden is over het comfort in het nieuwe gebouw.” ■

### 19.000 vierkante meter in het hart van Brussel

Gebouw: Royal Atrium  
Adres: Koningsstraat 76 Rue Royale  
1000 Brussel  
Oppervlakte: 19.000 m<sup>2</sup>, waarvan 2.500 bestemd is voor verhuur  
Aantal werkposten: 615 (voor 750 medewerkers)

Duurtijd: 27 maanden tussen de lancering van het project Work'In in januari 2007 en de verhuis naar het nieuwe gebouw. De werf voor de renovatie zelf heeft 15 maanden bestaan (van september 2008 tot maart 2009). De verhuis vond plaats met een achterstand van minder dan drie maanden op de aanvankelijke planning.

### Partners en leveranciers

#### Partners

Eigenaar: MIVB-STIB  
Bouwheer: MIVB-STIB  
Projectmanagement & coördinatie der werken: BOPRO  
Architectenbureau: ASSAR ARCHITECTS  
Interieurarchitectuur: GLOBAL DESIGN,  
[www.profacility.be/global](http://www.profacility.be/global)  
PROJECT & FACILITY MANAGEMENT  
Algemene aannemer: Consortium Louis DEWAELE + BESIX-J.DELENS

#### Leveranciers

Akoestiek: VENAC  
Liften: KONE  
Audiovisuele installaties: AUVI PARTNERS  
Toegangscontrole: AUTOMATIC SYSTEM +

#### GROUP 4 SECURITAS

[www.profacility.be/g4s](http://www.profacility.be/g4s)  
Verlichting: TAL, ETAP, BLEU NATURE  
Elektriciteit: CEGELEC  
Valse plafonds & wanden: INTERALU, CLESTRA  
HVAC: CEGELEC  
Schrijnwerk & lambrisering: DECOFORM, DRAFAB  
Schilderwerk: ROSE & PARTNERS  
Gordijnen: ROLLING STORE (binnen), WINSOL (buiten)  
Tapijten: DESSO  
Meubilair: BRUYNZEEL,  
[www.profacility.be/bruynzeelstorage](http://www.profacility.be/bruynzeelstorage)  
KNOLL, VEPA, INOF, TDS, HARPER, ARTIFOR, BLEU NATURE

Deze 'Lounge'-werkposten zijn halfgesloten (rechts) en links van een vergaderzaal gescheiden d.m.v. 'lockers'.

